



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO CARLOS GONÇALVES**

## **BALANCED SCORECARD**

**MARCELO FERNANDES FERREIRA  
MATRÍCULA Nº 2005192-4**

**Brasília/DF, Junho 2005**

**MARCELO FERNANDES FERREIRA**

## **BALANCED SCORECARD**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: João Carlos Gonçalves

**Brasília/DF, Junho 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

### **MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. João Carlos Gonçalves	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): Prof. Alexandre	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): Prof. Eduardo	
MENÇÃO FINAL: _____	

Brasília/DF .....de ..... de 2005

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	07
1.1. Justificativa do tema .....	09
1.2. Objetivos .....	10
1.2.1. Objetivo geral .....	10
1.3. Metodologia .....	11
1.3.1. Caracterização da pesquisa .....	11
2. EMBASAMENTO TEÓRICO .....	14
2.1. Considerações históricas .....	14
2.1.1. Estratégia – definição etimológica .....	14
2.2. Estratégia X Balanced Scorecard .....	17
2.3. Uma abordagem para implementação de uma gestão estratégica .....	22
2.3.1. Análise e compreensão da estratégia da organização .....	24
2.3.2. Inter-relacionamento de objetivos estratégicos.....	24
2.3.3. Definição de indicadores chave de desempenho.....	25
2.3.4. Monitoramento e controle da estratégia.....	26
2.4. Benefícios associados à abordagem do Balanced Scorecard .....	26
2.5. Balanced Scorecard.....	29
2.5.1. Perspectivas do Balanced Scorecard.....	32
2.5.2. Indicadores.....	39
2.5.3. Gestão do Balanced Scorecard.....	45
2.5.4. Etapas para implantação do Balanced Scorecard.....	47
2.5.5. Benefícios associados ao Balanced Scorecard.....	51
3. CONCLUSÃO .....	53
4. BIBLIOGRAFIA .....	58

## RESUMO

“Assim como não é possível realizar um vôo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta.” Kaplan e Norton (1997)

A metodologia do BSC pressupõe que a escolha dos indicadores para administrar uma organização não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras, sendo necessário monitorar também, as perspectivas relacionadas ao mercado, aos processos internos e as pessoas. Pela lógica do BSC, o somatório das pessoas e tecnologias, se bem aplicados aos processos internos, possibilita criar valor ao cliente e, com isso, levar aos resultados financeiros esperados.

Os objetivos e medidas utilizados no BSC não são estabelecidos aleatoriamente. Eles são determinados a partir do estabelecimento da missão, visão e estratégia da organização, que são desdobrados em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que atendam de modo equilibrado os fatores críticos associados ao atendimento das necessidades de acionistas, clientes, negócios, inovação e aprendizado. Como decorrência, o scorecard viabiliza a administração de processos gerenciais críticos:

- esclarecimento e tradução da estratégia;
- comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas;

- planejamento e estabelecimento de metas, e alinhamento de iniciativas estratégicas; e

- melhora do feedback e do aprendizado estratégico.

Para se chegar aos objetivos, indicadores, metas e iniciativas que compõem o BSC, deve-se contemplar a resposta às seguintes questões, cada uma delas associada a uma perspectiva:

- Financeira: “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”

- Cliente: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”

- Processos Internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?”

- Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

Tendo em vista que as respostas das questões estão alinhadas ao atingimento da estratégia estabelecida, o conjunto de indicadores obtido formará uma cadeia de relações causa-efeito que se tornará mais nítida com o passar de diversos ciclos de

medição dos mesmos. O impacto do resultado de cada um dos indicadores sobre os demais ficará explícito, como, por exemplo, a influência entre satisfação dos funcionários, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes, e o desempenho financeiro. Um BSC bem elaborado deve contar a história de uma unidade de negócios, identificando as relações de causa-efeito entre os seus resultados, e servir como elemento comunicador do significado da estratégia à organização.

# 1. INTRODUÇÃO

No panorama empresarial de hoje, a informação precisa representa um fator de vantagem competitiva sustentável, pois propicia maior velocidade e agilidade nas respostas às mudanças do mercado. Logo, um dos grandes desafios que se impõe ao administrador dos tempos modernos é a tarefa de buscar novos modelos de gestão que permitam manter as organizações numa posição de liderança em seus mercados.

O predomínio de uma economia que vem rompendo com fronteiras geográficas e modelos econométricos, traz a reboque a necessidade de buscar com mais determinação, novas estratégias capazes de manter índices que garantam a sobrevivência das organizações no mercado.

Desta maneira, na era da economia do conhecimento, o bom resultado de uma empresa depende não só da capacidade de gerenciar seus ativos intangíveis, como, por exemplo, o relacionamento com clientes, os processos organizacionais internos e o aprendizado dos empregados, mas também acompanhar os indicadores financeiros tradicionais.

O avanço das comunicações e a consolidação dos conceitos de virtualidade - shoppings, bancos e comércio eletrônico em geral - têm remetido os estrategistas das organizações a um processo de reflexão que busca novos canais de distribuição, novas práticas comerciais, novas maneiras de se relacionar com os clientes e novas formas de sobrevivência. Enfim, novas maneiras de adquirir vantagem competitiva.



Neste cenário, a importância da informação precisa é ressaltada como o fator crítico de sucesso que propicia maior velocidade e qualidade nas respostas aos desafios do mercado. O tratamento dos dados quantitativos e qualitativos gerados pelas operações cotidianas da organização, complementados pelos dados relacionados com o negócio e o mercado, produzirá uma cadeia de informações cuja análise permitirá ao gestor corrigir as eventuais disfunções do passado e fazer inferência sobre o futuro, com o propósito de tomar decisões estratégicas efetivas.

E ainda, aquilo o que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira significativa o comportamento dos gerentes e empregados. No momento que as organizações optam por utilizar um modelo de mensuração do desempenho torna-se clara a sua necessidade de obter uma ferramenta de prevenção, que agregue valor aos resultados da organização.

Porém, os sistemas tradicionais de mensuração do desempenho organizacional que têm sido utilizados no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, focalizados em controle, originados da função financeira tradicional e referente ao histórico empresarial, oferecem algum sinal relacionado à performance atual e ao crescimento pontual da empresa, mas não evidenciam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional. Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional atenderam as necessidades dos administradores na era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Logo, os administradores enfatizam a necessidade de se buscar novos modelos de gestão que traduzam a visão e a estratégia empresarial, já que para muitos as bases dos métodos tradicionais estariam superadas. Neste contexto, é possível formular a seguinte questão: Por que os métodos tradicionais de mensuração do desempenho, teoricamente bem elaborados, não apresentam os resultados esperados ao serem implantados nas organizações?

### **1.1. Justificativa da escolha do tema**

O estabelecimento de um conjunto de indicadores, que permitam acompanhar o desempenho de uma organização, sempre foi um fator motivador para as organizações desenvolverem seus sistemas de controle e avaliação, mas, normalmente este indicador era único e baseado no lucro das empresas, ou mais recentemente o Economic Value Added (EVA) conhecido como Valor Econômico Agregado (VEA).

Quando os indicadores eram utilizados, o número chegava algumas vezes à mais de 40 indicadores que, misturavam indicadores operacionais a outros ligados à qualidade intrínseca dos produtos e até mesmo dos serviços. Assim, uma grande quantidade de indicadores era gerada, deixando o processo confuso e lento para os executivos.

Logo, o modelo denominado balanced scorecard (BSC) permite a utilização de um conjunto mínimo de indicadores, que podem ser desdobrados de forma a assegurar uma consistência entre os diversos resultados e valores intermediários, que efetivamente agregam valor ao resultado final esperado, bem como retratam a estratégia da organização. O BSC oferece à alta administração uma visão rápida e

abrangente da empresa, a idéia principal do modelo é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Portanto, o fator motivador para a escolha do tema está diretamente relacionado à possibilidade de conhecer um modelo que permite à alta administração obter uma visão sistêmica da organização; um balanceamento entre indicadores, a partir da definição de pesos por indicador; o acompanhamento das estratégias sincronizado às ações dos níveis operacional e tático; uma visualização dos indicadores críticos de desempenho e o seu acompanhamento em sintonia com o plano estratégico.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

A presente pesquisa teve como objetivo realizar uma análise crítica a respeito da utilização do balanced scorecard como sistema de mensuração do desempenho organizacional com a finalidade de verificar se o modelo é uma ferramenta de prevenção que agrega valor nos resultados da organização, e como objetivos específicos, os abaixo descritos:

a) Identificar as características, vantagens, desvantagens e desvios do balanced scorecard;

b) Verificar até que ponto o modelo denominado balanced scorecard constitui um aprimoramento em relação aos demais métodos de mensuração do desempenho organizacional;

c) Identificar os aspectos a serem considerados na implantação do balanced scorecard;

Identificar as barreiras e facilitadores na implementação do balanced scorecard

### **1.3. Metodologia**

#### **1.3.1. - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Cabe sistematizar, a colocação de pelo menos duas vertentes que, embora diferentes, admitem complementaridade: o posicionamento analítico formador do componente estratégico formal (Porter, 1980), e o aprendizado, responsável pelo componente estratégico emergente (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998). Ambas as visões têm importância, já que são as bases teóricas para as análises subsequentes.

Na década de 80 consolida-se a abordagem para entendimento da questão estratégica proposta por Porter (1980, 1985), onde é sistematizado um modelo articulado de análise de ambiente para a tomada de decisão de como competir; isto é, dada a arena competitiva, como a empresa deve se situar, a fim de garantir uma posição favorável e sustentável.

Portanto, considerando a existência de escolhas analíticas e movimentos em busca de colocação mais favorável, onde o que está em jogo é a construção da vantagem competitiva perene (Neves, 2000), aparece o componente formal da estratégia, relacionando à persecução de um plano.

Idealizado por Robert Kaplan e David Norton, professor da Harvard Business School, a ferramenta tem como objetivo permitir ao gestor, através de um conjunto articulado de indicadores de desempenho, estabelecer uma linguagem mais precisa na transmissão da estratégia empresarial. A hipótese central na qual se baseiam os autores é bem explicada pela frase "diga-me como me medes que eu te direi como me comportarei" (Goldratt e Cox, 1997). Assim, através de avaliação baseada em indicadores, vinculada a um sistema de punição / premiação, pretende-se não só monitorar os resultados obtidos, mas, principalmente, fazer com que a estratégia seja perseguida por todos.

Seguindo outra classificação, de acordo com Tachizawa & Mendes (1998), o presente estudo enquadra-se na categoria da pesquisa de análise teórica. Nesta abordagem, o trabalho pode ser:

- a)** Uma simples organização coerente de idéias originadas de bibliografia de alto nível, em torno de um tema específico;
- b)** Uma análise crítica ou comparativa de uma obra, teoria ou modelo já existente, a partir de um esquema conceitual bem definido;
- c)** O desenvolvimento de uma nova teoria a partir de fontes exclusivamente bibliográficas.

Metodologicamente, este trabalho foi desenvolvido de levantamento bibliográfico advindo das obras sobre o tema e de publicações pertinentes que subsidiaram a revisão teórica e enriqueceram a análise crítica dos métodos tradicionais de mensuração de desempenho.

Neste contexto, para alcançar os objetivos inicialmente propostos, o presente trabalho foi elaborado seguindo as etapas abaixo:

**a)** Revisão teórica - Levantamento da bibliografia pertinente à área específica sob estudo;

**b)** Coleta de informações – Levantamento de informações específicas da área sob estudo, pesquisas na Internet, artigos, revistas e outros;

**c)** Fundamentação teórica - Estabelecimento de marcos referenciais;

**d)** Análise crítica - Análise crítica baseada na bibliografia advinda de outros autores sobre a aplicabilidade do balanced scorecard como um modelo de gestão capaz de traduzir a estratégia em termos operacionais claros para toda a organização;

**e)** Análise e Interpretação das informações levantadas;

**f)** Conclusões e Recomendações

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS.**

No mundo dos negócios, as mudanças são uma constante, por isso, mais do que nunca, as empresas precisam de pessoas empreendedoras, que apresentem alternativas para a solução dos problemas, e acima de tudo, de uma boa estratégia de atuação.

#### **2.1.1. ESTRATÉGIA - Definição Etimológica**

Estratagema s.m. - "Ardil - Astúcia, manha, estratagema" (empregado na guerra para burlar o inimigo). Do it. Stratagema, derivado do lat. Stratégema e este, do gr. Stratégema - atos".

Estratégia s.f. - "Arte (militar) de planejar e executar movimentos e operações (de tropas) etc."

Fonte: Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa - 2ª Edição - 14ª impressão - Abril 2001.

#### **O Desafio de Traduzir a Estratégia em Ação**

"Depois do downsizing e da reengenharia, a agenda corporativa voltou-se para o crescimento, e a estratégia está novamente em voga" (Business Week)

" Menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas".  
(Fortune)

O Balanced Scorecard, liga a visão e a estratégia às ações do dia a dia, e nos deixam alguns questionamentos a serem feitos nas empresas:

**Missão:** Porque nós existimos?

**Valores:** O que é importante para nós?

**Visão:** O que nós queremos ser?

**Estratégia:** Nosso plano de jogo

**Balanced Scorecard:** Implementação & Foco

**Iniciativas Estratégicas:** O que nós precisamos fazer

**Objetivos Pessoais:** O que eu preciso fazer

Além destes questionamentos, há ainda os produtos Estratégicos que servirão de base para o sucesso da empresa:

**Força de Trabalho:** Tem de estar Motivada & Preparada;

**Processos:** Tem de ser Eficientes e Eficazes;

**Clientes:** Tem de estar Encantados com o atendimento ou serviço recebido;

**Acionistas:** Tem de estar satisfeitos com os resultados atingidos.



Abaixo segue uma lista de pontos à serem diagnosticados, para que se tenha sucesso na implementação, desdobramento e gerenciamento do plano estratégico de uma organização:

♦ **Visão:** Muitas podem ser as deficiências relacionadas a esta barreira, desde que a não existência de uma visão de futuro claramente defina até à falhas em sua tradução e comunicação entre os diversos níveis organizacionais. Apenas 5% do nível operacional compreende a visão de futuro

♦ **Estratégia:** A estratégia tem por finalidade traduzir a visão de futuro em objetivos estratégicos claros, geralmente acompanhados de metas (distribuídas ao longo do tempo), indicadores de desempenho, planos de ação e projetos organizacionais de escopo variado. A estratégia deverá ser expressa em um mapa estratégico onde o correlacionamento intencional entre objetivos estratégicos (relação de causa e efeito) é apontado.

♦ **Gestão da Estratégia:** A definição da visão de futuro de uma organização e os objetivos para atingi-la ao longo do tempo, por si só, não garantem o sucesso de uma implementação. Uma organização deverá sempre estruturar um processo de gerenciamento estratégico, envolvendo o monitoramento do desempenho das ações e projetos estratégicos a partir da análise de Indicadores Chave de Desempenho o que pode continuamente alavancar revisões em ações estratégicas ou dos objetivos estratégicos propriamente ditos. Somente 32% das organizações brasileiras possuem mecanismo eficazes de monitoramento e controle.

♦ **Recursos Operacionais:** A execução da estratégia somente se viabiliza se a organização tiver capacidade para operacionalizar as ações e projetos delineados no momento de formalização da estratégia. Entende-se por recursos operacionais competências humanas, recursos financeiros, recursos tecnológicos, e infra-estrutura adequada para operacionalização dos projetos e do processo de Gestão da estratégia. 78% das empresas brasileiras não vinculam o orçamento à estratégia.

♦ **Pessoas:** A existência de competências e de infra-estrutura, por si só, não garante efetivamente no monitoramento, gerenciamento e implementação da estratégia. A força motriz de qualquer iniciativa são as pessoas atuando como agentes incentivadores da mudança ou alvo da mesma. Desta forma, iniciativas de gerenciamento da mudança, programas de incentivos, comunicação e disponibilização de informação são de fundamental importância. Mais de 75% das organizações brasileiras não vinculam incentivos e remuneração à estratégia.

## **2.2. ESTRATÉGIA X BALANCED SCORECARD**

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala, as estruturas organizacionais baseavam-se nos conceitos de Taylor, Fayol e Max Weber, que estabeleciam de forma clara as regras de uma organização piramidal hierárquica.

Com a evolução da tecnologia novas metodologias de gestão foram desenvolvidas e o homem deixou de ser considerado apenas uma engrenagem no processo produtivo das organizações, a partir daí passou a exercer funções mais relevantes e, portanto, voltadas para a análise e inovação.

Na década de 70, surgiu a gestão pela Qualidade Total, buscando a otimização dos processos e melhoria do desempenho, mas só a otimização não estava sendo suficiente para competir num mercado cada vez mais exigente e com novas técnicas baseadas em: Just in Time, Time to Market, Visão Estratégica, Inovação e Imagem (RODRIGUEZ, 1995).

Na década de 80, surgiram os microcomputadores e com eles, um mercado ignorado pelas grandes empresas de informática na época, esse mercado ganhou espaço na Sociedade do Conhecimento que, baseada em valores intangíveis e de difícil quantificação proporcionou ao homem sua evolução no contexto organizacional, a partir daí passou a ser considerado o diferencial competitivo das organizações.

Na Sociedade do Conhecimento a Microsoft se tornou líder no mercado mundial, passando a Merck, a Wal-Mart, a IBM entre outras no valor de mercado de suas ações. A causa desse sucesso está ligada aos seus valores intangíveis, já que baseado no conhecimento, cultura, valores e capacidade de desenvolver novas idéias a Microsoft pode ser facilmente comparada às demais organizações (KAPLAN & NORTON, 2000).

Na década de 90 Michael Hammer e Davenport lançaram uma nova técnica de gestão, baseada no repensar dos processos e mudanças drástica. O processo de reengenharia implantado em várias empresas do mundo foi na maioria das vezes utilizado para reduzir custos e gerou um margem de falhas na ordem de 60-70% e,

como resultado uma onda de demissões, fazendo o índice de desemprego passar de 9,7% em 1986 para 15,5% em 1996 (RODRIGUEZ, 1995).

Juntamente com o processo de reengenharia vieram os conceitos de downsizing e eliminação de níveis hierárquicos reduzindo assim o número de níveis gerenciais intermediários existentes entre o principal executivo e os empregados de base.

Dentro de um ambiente globalizado, sem fronteiras físicas a gestão das informações tem sido uma das principais preocupações dos executivos e, neste contexto global, as organizações vêm se conscientizando que, para estar e se manter competitivo é necessário que a gestão do desempenho empresarial seja baseada em indicadores que vão além das medidas financeiras e proporcione uma visão futura e sistêmica. Ou seja, é necessário começar a olhar para o painel de um avião - para frente - ao invés de ficar olhando sempre pelo retrovisor de um carro - para trás (KAPLAN & NORTON, 1997).

Na tentativa de encontrar o caminho mais apropriado para orientar o desempenho atual e focalizar o futuro, os autores Kaplan & Norton (1997) criaram o Balanced Scorecard - BSC, novo sistema de gestão que oferece à alta administração uma visão dos resultados organizacionais em relação à estratégia corporativa. O BSC inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com outros três conjuntos de indicadores, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender a melhorar atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.

O Balanced Scorecard (BSC), proporciona às organizações instrumentos de apoio para a gestão empresarial nesse novo ambiente de negócio (século XXI). É uma

ferramenta utilizada para acompanhar e monitorar a evolução das decisões das empresas, centrada em indicadores chave.

Segundo Kaplan & Norton (1997) o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Baseado na teoria de que para cada ação há uma reação, o modelo ajuda as companhias a determinarem o impacto que uma mudança potencial poderá ter no restante da organização, observando-a sob quatro perspectivas:

**a)** A Financeira: estratégia de crescimento, rentabilidade e risco vista a partir da perspectiva do acionista.

**b)** A do cliente: estratégia para criar valor e diferenciação vista da perspectiva do cliente.

**c)** A dos processos internos: prioridades estratégicas dos diversos processos do negócio, que criam satisfação para o cliente e para os acionistas.

**d)** A do aprendizado e crescimento: prioridades para criar um clima que suporte as mudanças, a inovação e o crescimento organizacional.

O modelo conceitual identifica a performance em cada uma das áreas e reconhece o seu impacto nas demais. Devido à flexibilidade do modelo é possível criar diferentes conjuntos de indicadores de desempenho específicos para o processo de gestão estratégica conforme o negócio, a cultura e a maturidade de cada organização (SVEIBY,1998).

Um estudo realizado no segundo semestre de 1999 pela consultoria Symantics Business Transformation que analisou trinta empresas brasileiras de médio e grande

porte, constatou-se que menos de 10% das estratégias são eficientemente formuladas e executadas. Alcançar sucesso estratégico é o grande desafio. Tal desempenho se deve a inúmeros fatores, entre eles a má compreensão da relação de interdependência entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Um framework tradicional de planejamento estratégico incorporando o Balanced Scorecard como mecanismo de implementação e monitoramento contempla três fases distintas:

- ♦ **Planejamento Estratégico:** Envolve a identificação da missão da empresa, ou seja, sua razão de ser. Conforme Collins e Porras (1998), a missão é a "contribuição mais duradoura e expressiva" e reflete para onde a empresa quer ir, sua visão de futuro que pode mudar no longo prazo. É também nesta fase onde são analisadas as grandes tendências de mercado que podem ou não impactar no negócio, no contexto competitivo no qual se insere a empresa (análise de concorrentes, clientes, complementares, etc.), além de seus pontos fortes e fracos. Todos estes subsídios permitem a definição da estratégia da organização: excelência operacional, inovação de produtos, crescimento mercadológico etc.

- ♦ **Estratégia em Ação:** Implica na tradução da estratégia em objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação, culminando com a priorização destes projetos ao longo do tempo com os respectivos responsáveis. Para tanto, utiliza-se o Balanced Scorecard.

- ♦ **Monitoramento:** Requer o desempenho e implementação de um processo de análise e revisão contínua da estratégia com o uso do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento. Em outras palavras, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite a materialização da Visão de Futuro e Estratégia da Organização. Desta forma um Balanced Scorecard efetivo é consequência de uma Visão de Futuro e Estratégia previamente estabelecida por uma organização.

### **2.3. UMA ABORDAGEM PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Uma gestão estratégica efetiva deverá assegurar uma série de fatores, a saber:

- ♦ **Existência de objetivos estratégicos:** implica na tradução da visão de futuro de forma clara viabilizando sua comunicação;
- ♦ **Desdobramento de objetivos e metas estratégicas:** implica na definição de metas táticas e operacionais vinculadas a metas de longo prazo;
- ♦ **Existência de Indicadores Chave de Desempenho:** implica na definição de indicadores de causa e efeito associados a objetivos estratégicos;
- ♦ **Estabelecimento de metas ao longo do tempo:** as metas estratégicas deverão ser "quebradas" ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico;

♦ **Planos de ação e projetos estratégicos:** associadas às metas dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance;

♦ **Comunicação:** implica no desenvolvimento e implementação de mecanismos que assegurem a compreensão da estratégia entre diversos níveis organizacionais;

♦ **Monitoramento e Controle:** implica no estabelecimento de um processo de análise e revisão contínua dos projetos, metas e objetivos estratégicos baseando nos desempenhos dos indicadores estabelecidos.

Sob a ótica do Balaced Scorecard, o crescimento do valor de uma empresa é analisado sob as dimensões financeiras, mercadológica, processos, aprendizagem e crescimento, desta forma, qualquer resultado financeiro é contrapartida de resultado nas outras três dimensões. Isto garante uma real compreensão da sustentação do negócio no curto prazo além de viabilizar a compreensão das reais perspectivas de vantagem competitiva no futuro.

A abordagem fundamenta-se no alinhamento entre estratégia e indicadores chave de desempenho e dá-se em quatro grandes etapas:

- ♦ **Análise e compreensão da Estratégia da organização;**
- ♦ **inter-relacionamento de Objetivos Estratégicos;**
- ♦ **Definição de indicadores Chave de Desempenho;**
- ♦ **Monitoramento e avaliação da estratégia.**



### 2.3.1. ANÁLISE E COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio da organização e de sua visão de futuro. Um segundo objetivo desta fase é resgatar as diretrizes estratégicas analisando sua coerência com os drivers de negócio e visão de futuro. Trata-se de um diagnóstico de fundamental importância, pois todo o trabalho de definição de objetivos e indicadores requer insumos do planejamento estratégico, caso a mesma apresente incoerências ou gaps uma iniciativa de revalidação deverá ser alavancada.

Finalmente, o último objetivo associado a esta etapa de trabalho é capacitar a equipe interna disponibilizada pela Organização para um processo contínuo de análise da Estratégia Organizacional.

Indicadores apresentam uma alta dinamicidade ao longo do tempo, pois objetivos e metas estratégicas podem ser revistas e redefinidas freqüentemente. A organização deverá estar plenamente capacitada para promover melhorias e revisões contínuas em seus indicadores.

### 2.3.2. INTER-RELACIONAMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As atividades desta etapa implicam em alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do Balanced Scorecard (financeira, mercadológica, processual, aprendizagem e crescimento) correlacionando-as entre si. Neste processo poderão ou não surgir lacunas (gaps) no inter-relacionamento que deverão ser eliminados ou

preenchidos a partir de novas discussões e análises do Planejamento Estratégico da organização.

### 2.3.3. DEFINIÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO

O grande desafio da definição de indicadores chave é estimular e desenvolver a cultura de avaliação de desempenho estratégico. Considerando este grande objetivo, os indicadores deverão ser definidos em número necessário para monitorar este conjunto limitado de métricas não recaindo no risco de definir um conjunto incontrolável de variáveis que não poderão ser implementados.

É nesta etapa onde ocorre a definição de indicadores que medem diretamente cada diretriz estratégica, indicadores que complementam a análise de indicadores diretos (indicadores complementares) e, finalmente, a definição de indicadores de correlacionamento, ou seja, indicadores que permitam a quantificação do impacto de uma diretriz estratégica na outra. Kaplan e Norton (2000) recomendam a utilização de um número limitado de métricas a fim de viabilizar o processo de monitoramento e controle, outra preocupação é a disposição destes indicadores nas quatro dimensões do Balanced Scorecard que deve ser balanceada não focando exclusivamente em indicadores financeiros.

Para cada indicador definido, faz-se o mapeamento da sua origem de dados, ou seja, quais entidades da organização serão responsáveis pelo fornecimento de informações associado a cada métrica. A etapa em questão também objetiva a definição de macro planos de implementação para indicadores cujos dados ainda não

existem na organização. O último objetivo desta etapa implica no detalhamento do indicador (definição e resgate de escalas e metas para os indicadores, benchmarks e metas, definição de períodos de mensuração, etc).

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definem-se metas ao longo do tempo, planos de ação e responsáveis a fim de direcionar a implementação da estratégia. Como atividade final, priorizam-se estes projetos e planos de ação no tempo de acordo com a disponibilidade de recursos existentes para operacionalização dos mesmos. Esta priorização facilita o monitoramento e controle de projetos.

#### **2.3.4. MONITORAMENTO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA**

Nesta etapa é definido todo o processo de monitoramento e controle da estratégia da organização, inclui a definição da frequência de realização de reuniões de cúpula, procedimentos para comunicação de correções de rumo e redefinições estratégicas ao longo do tempo, mecanismos para automatizar a coleta de dados e visualização dos indicadores ao longo do tempo e desdobramento do Balanced Scorecard em níveis tático e operacional.

#### **2.4. BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À ABORDAGEM DO BALANCED SCORECARD**

A realização de projetos diversos e o monitoramento da implementação dos mesmos permitiram a identificação dos seguintes benefícios:

- ◆ Monitoramento do desempenho global da organização;
- ◆ Alta integração entre os diversos níveis organizacionais garantidos à eficiência e eficácia do negócio:
  - ◆ Alinhamento estratégico em toda a organização;
  - ◆ Eliminação do subjetivismo associada à tomada de decisão;
- ◆ Redução de investimento de tempo nas reuniões estratégicas resultando em taxas de retorno elevadas:
  - ◆ Reuniões de cúpula mais focadas;
  - ◆ Altos subsídios às discussões estratégicas da organização;
- ◆ Estabelecimento de Planos de Ação alinhados com as diretrizes estratégicas da organização:
  - ◆ Planos de ação alinhados entre si;
  - ◆ Projetos pontuais sempre alinhados com programas de melhoria contínua.
  - ◆ Comunicação efetiva das prioridades de curto e longo prazos;
  - ◆ Visão integrada e holística do desempenho da organização (dimensões financeiras, mercadológica, processual, de aprendizagem e de crescimento).

Mediante os fatos apresentados, segue abaixo na figura 1, um exemplo da tradução dos objetivos estratégicos separados em objetivos gerais e específicos e os indicadores de desempenho separados em gerais e específicos, onde pode se ver uma

forma de como as organizações podem definir e controlar os objetivos alcançados ou não.

Figura 1

Modelo da tradução dos objetivos da divisão em objetivos específicos de equipe

Perspectiva Financeira	<p>Objetivo Estratégico</p> <p><b>- F2 Controlar Custos da loja</b></p> <p>Controlar custos da Loja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir custo de pintura</li> <li>- Projetar instalações de fácil Montagem</li> <li>- Reduzir consumo de energia</li> </ul>	<p>Indicador</p> <p><b>- Custo por divisão</b></p> <p>Indicadores de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revestimento atual de parede substituído pela alternativa de tinta porosa</li> <li>- Custo das instalações</li> <li>- Custo de serviços públicos (luz, gás, água, eletricidade)</li> </ul>
Perspectiva dos clientes	<p>Objetivo Estratégico</p> <p><b>- C4 Parceria com os clientes</b></p> <p>Parcerias com os Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver programa de iluminação conjunta</li> <li>- Comunicar-se melhor com clientes sobre questões de construção</li> <li>- Aumentar as viagens com as divisões operacionais às lojas recentemente abertas</li> <li>- Fazer com que todos os membros trabalhem na loja</li> </ul>	<p>Indicador</p> <p><b>- Número de iniciativas de Cooperação</b></p> <p>Indicadores de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo de energia elétrica</li> <li>- Feedback dos clientes</li> <li>- Número de viagens com a divisão</li> <li>- Todos os membros trabalham na loja</li> </ul>
Perspectiva Interna	<p>Objetivo Estratégico</p> <p><b>- I 4 Excelência em construção</b></p> <p>Excelência em Construção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar contratos duas semanas antes do início da construção Programada</li> <li>- Identificar economias de custo</li> </ul>	<p>Indicador</p> <p><b>- Padrões de tempo/qualidade e custo alcançados</b></p> <p>Indicadores de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma contratual versus Plano</li> <li>- Economias de custo Documentada</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	<p>Objetivo Estratégico</p> <p><b>- L4 Otimizar recursos humanos</b></p> <p>Otimizar Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover treinamento Multifuncional</li> <li>- Trabalhar em diferentes lojas</li> </ul>	<p>Indicador</p> <p><b>- Percentual de pessoas qualificadas para ocupar posições-chave</b></p> <p>Indicadores de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de eventos de treinamento multifuncional</li> <li>- Atuação em lojas diferentes</li> </ul>
<b>Scorecard da Unidade</b>		
<b>Scorecard da Equipe</b>		

Livro Estratégia em ação pagina 224

## **2.5 BALANCED SCORECARD**

Finalmente, a chamada "Terceira Revolução Industrial", que caracteriza o mundo moderno dos países desenvolvidos, deslocou mais uma vez o centro dos negócios, agora orientado para o mercado. Um mercado em mudança permanente, configurando um ambiente instável, incerto e cheio de contradições, agravado por intensas mobilizações sociais.

Portanto, surge a necessidade de encontrar uma metodologia que implemente na prática o gerenciamento contínuo e sistematizado de indicadores de desempenho, compondo, integradamente aos demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão estratégica alinhada aos indicadores pré-estabelecidos pela organização.

Em 1990, o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo entre diversas empresas, intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future". O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos (SCHWARZ, 2002).

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do scorecard, que se transformou no denominado balanced scorecard, nome que reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas do desempenho (KAPLAN & NORTON, 2000).

O balanced scorecard (BSC), através de um conjunto articulado de indicadores de desempenho, permite ao gestor estabelecer uma linguagem mais precisa na transmissão da estratégia empresarial nesse novo ambiente de negócio (século XXI). É uma ferramenta utilizada para acompanhar e monitorar a evolução das decisões da empresas, centrada em indicadores chave (PRADO, 2001). Vários são os motivos pelos os quais as empresas iniciam um processo de implantação de scorecard, e pode-se observar que em nenhum dos casos, todos os indicadores estão exclusivamente relacionados à melhoria dos sistemas de indicadores, é preciso mobilizar a organização em novas direções estratégicas, podendo se destacar alguns motivos que justificam as empresas implantarem o scorecard:

- Para se obter clareza e consenso em relação à estratégia;
- Alcançar foco;
- Desenvolver liderança;
- Intervenção estratégica;
- Educar a organização;
- Estabelecer metas estratégicas;
- Alinhar programas e investimentos;
- Criar um sistema de feedback.

Logo, o BSC é o reflexo da estratégia da empresa visto por quatro ou mais dimensões distintas. Os indicadores são elaborados a partir da definição da visão do

negócio, que é, então, desdobrada na estratégia empresarial que, por sua vez, determina os objetivos estratégicos, os quais, finalmente, geram os indicadores de desempenho. De acordo com essa concepção, a estratégia empresarial consegue nortear as ações individuais e coletivas na organização (KAPLAN & NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Para os autores, não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Dependendo das circunstâncias, do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

O modelo conceitual identifica a performance em cada uma das áreas e reconhece o seu impacto nas demais. Devido à flexibilidade do modelo é possível criar diferentes conjuntos de indicadores de desempenho específicos para o processo de Gestão de Pessoas, conforme o negócio, a cultura e a maturidade da gestão de cada organização (id.ib.).

Os sistemas tradicionais de medição do desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na redução dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. Já o balanced scorecard destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas (KAPLAN & NORTON, 2000).



As medidas do BSC devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como um sistema de controle burocrático (MONIZ, 2001).

A experiência de Kaplan & Norton (1997) revela que os melhores balanced scorecards não são apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um BSC bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. O BSC precisa ter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de feedback, que descrevam a trajetória e o plano de voo da estratégia (NISEMBAUM, 2000).

Em síntese, o BSC traduz visão e estratégia em objetivos e medidas de um conjunto equilibrado de perspectivas. O scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

#### 2.5.1. PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Kaplan & Norton (1997) formulam uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que leva ao

sucesso no nível estratégico. Esta hipótese é essencial para o entendimento da métrica que o BSC prescreve.

A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento. Deve-se contratar pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo.

A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazerem sugestões e questionar o status quo, gerando um fluxo contínuo de idéias que permitirão a melhoria dos processos internos que, por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. Finalmente, a melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento (AVERSON apud MAMEDE-HERNANDES, CRUZ & FALCÃO, 2000).

A Perspectiva Financeira geralmente é a primeira a ser elaborada, pois as diretrizes financeiras dão o tom à elaboração das outras perspectivas do scorecard.

É nesta perspectiva que se traça o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia (KAPLAN & NORTON, 2000).

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações

consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN & NORTON, 1997).

Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (id.ib.).

Na Perspectiva do Cliente, por sua vez, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada (KAPLAN & NORTON, 2000).

Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e, também, a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam como seus fornecedores/parceiros (KAPLAN & NORTON, 1997).

Essa perspectiva contribui fortemente na consecução dos objetivos financeiros - em especial, de crescimento e rentabilidade - fornecendo o elo da empresa com a entrada de recursos financeiros.

A perspectiva do cliente oferece os elementos para que a organização alinhe os seus principais indicadores de sucesso com o atendimento das expectativas dos clientes e das necessidades do mercado.

Segundo Kaplan & Norton (2000), na Perspectiva dos Processos Internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, bem como satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN & NORTON, 1997).

A perspectiva dos processos internos apresenta duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho, incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. A abordagem do scorecard, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes (id. ib.).

A segunda diferença mostra que na abordagem do BSC há a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, enquanto que nos sistemas tradicionais de medição de desempenho o foco são os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais.

Logo, o sistema tradicional caracteriza-se pela onda curta de criação de valores, ou seja, pela tentativa de melhorar os processos existentes. O BSC é, por sua vez, caracterizado pela onda longa de criação, que consiste na tentativa de melhorar os processos com soluções inovadoras buscando atender as necessidades emergentes de clientes atuais e futuros (SUEIBY, 1998).

A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, por sua vez, oferece a base para a consecução dos objetivos das outras perspectivas.

De acordo com Kaplan & Norton (2000) esta perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais, pois a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no balanced scorecard, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho superior. Para eliminar essas lacunas,

as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN & NORTON, 1997).

Segundo Maia & Peixoto (1996), ao analisar esta perspectiva descobre-se que é necessário capacitar os funcionários nas várias atividades executadas no dia-a-dia , bem como em outras que tendem a ser exigidas no longo prazo, sendo que estas devem estar alinhadas com a estratégia.

Adicionalmente, os trabalhadores do conhecimento devem ter à disposição sistemas de informação que facilitem suas decisões e forneçam um feedback de seu desempenho.

E ainda, o clima organizacional precisa ser trabalhado para que impulse a organização no seu esforço de obtenção de lucros. A elevada motivação dos funcionários conduz ao atingimento de objetivos que devem estar alinhados aos sistemas de recompensa e reconhecimento (NISEMBAUM, 2000).

Abaixo segue um exemplo de mudança de visão em uma organização após a implantação do Balanced Scorecard.

Figura 2

### Visão de um Sistema de Controle Gerencial

Desenvolvimento em torno de um framework financeiro de curto prazo orientado para controle.

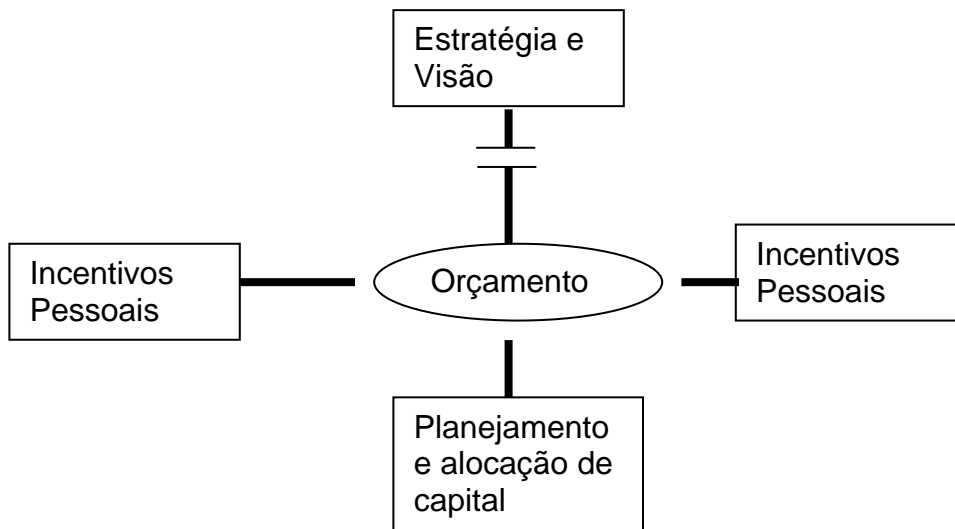
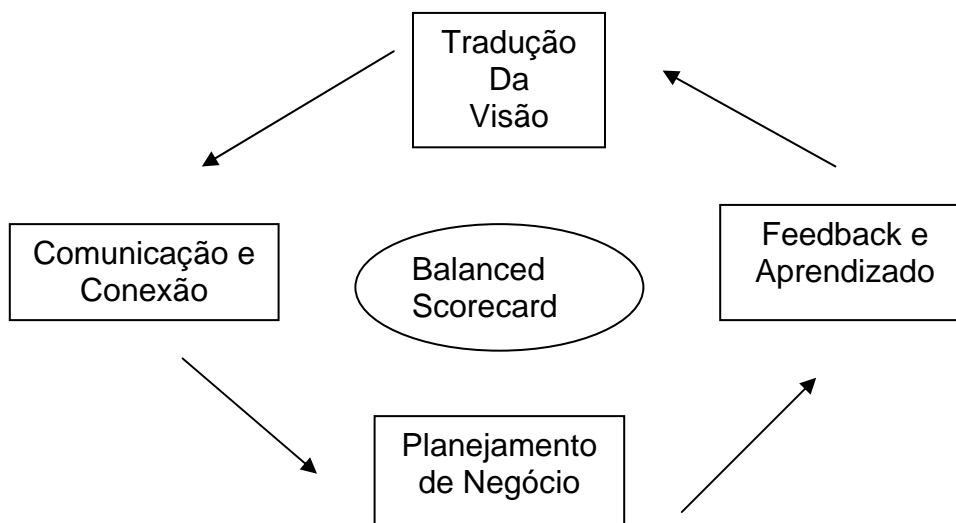


Figura 3

### Para uma organização focada na estratégia

Visão de um Sistema Gerencial Estratégico projetado em torno de visão estratégica de longo prazo.



## 2.5.2 INDICADORES

Durante séculos, a Contabilidade tem sido o principal sistema de informações das organizações. Porém, para os usuários internos e líderes, gerenciar com base em relatórios derivados da contabilidade tem sido uma tarefa complexa.

Pode-se dizer que seus números indicam uma posição passada, as projeções e orçamentos são determinísticos e suas premissas raramente ocorrem. A preocupação básica é a de como "ajustar" os números acima da última linha (seja a do lucro líquido ou a da geração de caixa do período). São fáceis de consolidar e difíceis de entender (KAPLAN & NORTON, 2000).

Todos esses instrumentos foram e são úteis, mas têm sido insuficientes. Para sobreviver a organização precisa exercer controle sobre o seu ambiente (interno e externo) e sobre os seus recursos (tangíveis e intangíveis), conhecendo as principais variáveis de seu negócio (id. ib.).

Um dos problemas graves da informação incompleta ocorre quando ela induz os gestores a tomarem decisões erradas. Um caso descrito por Kaplan & Norton (1997) é o do Metro Bank, instituição que faz parte da divisão de atividades bancárias varejistas de um banco com 8.000 funcionários, tem uma participação de 30% no mercado de contas correntes na sua região e uma receita de aproximadamente US\$ 1 bilhão. As lideranças do Metro Bank perceberam a necessidade de reciclar seus funcionários de agências para que deixassem de ser processadores burocráticos de solicitações de clientes e pudessem ser reconhecidos como conselheiros financeiros pró-ativos e



confiáveis, objetivando expandir sua linha de produtos e serviços de maior valor agregado e rentabilidade. O interessante é que, num primeiro momento, a liderança entendeu que esse programa de reciclagem levaria tempo, o gasto seria alto e o retorno deste investimento lento.

Do ponto de vista contábil tal gasto com treinamento é reconhecido como despesa do exercício afetando a última linha do resultado. Porém, os profissionais da área de recursos humanos defendem a teoria que este gasto é um investimento e não uma despesa.

Neste contexto, segundo Pereira (2002), surge a seguinte pergunta: O que se deve medir para poder gerenciar adequadamente? Partindo do pressuposto de que as organizações sejam administradas por objetivos claros e hierarquizados, a resposta a esta pergunta pode ser obtida com duas outras perguntas:

**a)** Está-se atingindo o objetivo? Como resposta, tem-se indicadores de posição (lagging indicators), que fazem referência ao passado.

**b)** O objetivo será atingido? Aqui, tem-se os indicadores de tendência (leading indicators), que fazem referência ao futuro.

Um outro conceito de medida utilizado pelo BSC é o vetor (driver), que se refere a fatores que impulsionam os indicadores. Exemplos: tempo, qualidade e preço. Um tempo adequado de resposta aos pedidos de clientes afeta tanto o indicador de retenção de clientes (lagging indicator) quanto o indicador da pesquisa de satisfação de clientes (leading indicator) (id.ib.).

Conforme Kaplan & Norton (1997), é possível encontrar esses tipos de indicadores nas quatro perspectivas do BSC. Desta forma, os administradores podem ter informações completas não só sobre o desempenho passado, mas também sobre tendências e fatores que contribuem para melhorar resultados futuros.

Para que os administradores possam avaliar se estão atingindo ou atingirão seus objetivos, novos indicadores deverão ser criados. Embora os indicadores variem de organização para organização, há alguns considerados básicos ou essenciais (id. ib.).

A elaboração de indicadores requer criatividade aliada à técnica, pois devem refletir o que se procura avaliar e ter um custo-benefício aceitável.

Abaixo seguem algumas tabelas que estão separadas por Indicadores Financeiros Tradicionais, Indicadores não Financeiros e Indicadores Financeiros não Tradicionais, que servem de exemplo de como pode se mensurar o desempenho de uma empresa, tendo como base os indicadores por ela definidos. Os mesmos podem ser analisados em termos de quantidade de bens ou produção, hora, custo, etc, e pode apresentar a relação que há entre o indicador analisado e o total do item principal.

Figura 4

EXEMPLO DE INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS (VALORES ILUSTRATIVOS)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
<b>Indicadores relacionados com o faturamento</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
Faturamento (valor)	52	64%
Faturamento no Exterior (valor)	3	4%
Faturamento Estimado (valor)	11	14%
Evolução do Faturamento (valor ou %)	4	5%
Evolução do Faturamento estimado (valor ou %)	1	1%
Perda de faturamento em relação à concorrência (valor)	5	6%
Faturamento por funcionário (valor)	2	2%
Vendas líquidas (valor)	1	2%
Vendas a prazo (valor)	1	1%
Evolução de vendas a prazo (%)	1	1%
<b>Indicadores de Margem (Bruta, Líquida, Operacional e Lucro)</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
Margem Bruta (%)	5	29%
Evolução da Margem bruta (%)	1	6%
Margem Líquida (%)	2	12%
Margem operacional (%)	3	18%
Evolução da margem operacional (%)	1	6%
Margem de lucro (%)	4	24%
Margem de lucro em relação ao faturamento (%)	1	6%
<b>Indicadores relacionados com o Resultado</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Resultado (valor)	1	5%
Resultado da subsidiária (valor)	2	10%
Resultado por ação (valor)	4	20%
Evolução da perda do resultado por ação relação à concorrência (%)	4	20%
Evolução do resultado (%)	5	25%
Evolução do resultado estimado (%)	3	15%
Lucro unitário (valor)	1	5%
Lucro médio (valor)	1	5%
<b>Indicadores relacionados com o endividamento</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
Endividamento (%)	13	62%
Evolução do endividamento (%)	1	38%
<b>Indicadores relacionados com a liquidez</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
Liquidez (%)	8	62%
Liquidez imediata (%)	5	38%

<b>Indicadores relacionados com rentabilidade</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Rentabilidade (%)	4	33%
Rentabilidade do ativo (%)	1	8%
Evolução da rentabilidade do ativo (%)	2	17%
Rentabilidade do património (%)	5	42%

Figura 5

EXEMPLO DE INDICADORES NÃO FINANCEIROS TRADICIONAIS (VALORES ILUSTRATIVOS)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
<b>Indicadores relacionados com o cliente</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>
Nº de Clientes	52	74%
Evolução do nº de Clientes	3	4%
Estimativa da evolução do nº de Clientes	11	16%
Nº de usuários	4	6%
<b>Indicadores relacionados com os funcionários</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>
Nº de funcionários	28	60%
Evolução no nº de funcionários	2	4%
Nº de funcionários por departamento	1	2%
Índice de novos funcionários	3	6%
Idade média dos funcionários	2	4%
Nº de funcionários no exterior	1	2%
Nº de postos de trabalho	3	6%
Nº de contratações	2	4%
Nº de terceirizados	1	2%
Nº de demissões	4	9%
<b>Indicadores relacionados com estrutura física</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
Nº de Lojas	20	53%
Nº de novas lojas	1	3%
Nº de lojas fechadas	3	8%
Evolução do nº de Lojas	9	24%
Índice de lojas fechadas (%)	1	3%
Nº de franqueados	2	5%
Nº de filiais	1	3%
Nº de unidades fabris	1	3%
<b>Indicadores relacionados com fornecedores</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Nº de fornecedores	9	82%
Evolução do nº de fornecedores	2	18%

<b>Indicadores relacionados com capacidade de produção</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
Capacidade de produção (volume)	22	49%
Evolução da capacidade de produção (%)	6	13%
Aumento da capacidade de produção	5	11%
Aumento da capacidade de produção de um produto	11	24%
Aumento da produção estimado	1	2%
<b>Indicadores relacionados com participação no mercado</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
Participação no mercado	3	25%
Estimativa de participação no mercado	6	50%
Evolução da participação no mercado	2	17%
Participação no mercado dos produtos	1	8%

Figura 6

EXEMPLO DE INDICADORES NÃO TRADICIONAIS (VALORES ILUSTRATIVOS)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
MVA	2	2%
EVA	3	3%
Inovação	2	2%
Faturamento com relação ao perfil do consumidor (valor)	2	2%
Faturamento pela Internet (valor)	2	2%
Tempo médio de lançamento de novos produtos	5	5%
Nº de parcerias	1	1%
Retenção dos Clientes	1	1%
Índice de retenção de clientes com reclamações	1	1%
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	4	4%
Evolução do tempo de entrega	3	3%
Índice de nacionalização da produção	2	2%
Tempo para o desenvolvimento de ferramentas produção	5	5%
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto	4	4%
Tempo de atendimento do pedido	1	1%
Índice de atendimento completo a pedidos	1	1%
Índice de conhecimento da marca	1	1%
Patrimônio intangível	1	1%
Investimento em atendimento (valor)	3	3%
Evolução do investimento na marca (%)	3	3%

Investimento na marca em relação ao faturamento	3	3%
Investimento na marca	5	5%
Investimento em modernização	2	2%
Investimento em software	4	4%
Investimento em automação	1	1%
Investimento em desenvolvimento	1	1%
Investimento em informatização	7	7%
Valor da marca	4	4%
Valor adicionado por funcionário	2	2%
Evolução dos investimentos em informatização	2	2%
Investimento em automação em relação ao lucro	1	1%
Equivalência dos ativos no PIB interno	1	1%
Participação da marca em relação ao faturamento	2	2%
Investimento em ação social	8	8%
Estimativa do investimento em ação social	3	3%
Percentual do lucro investido em ação social	8	8%
TOTAL	101	100%

### 2.5.3 GESTÃO DO BSC

Segundo Pereira (2002) a gestão do BSC começa com o entendimento e a busca de consenso da estratégia entre os principais executivos. Esse entendimento é repassado a toda organização por meio de um processo top-down que permitirá traçar os objetivos e indicadores para as quatro perspectivas.

Deverá haver um scorecard da organização - ou unidade de negócio com estratégia própria - e vários outros scorecards das diversas unidades da empresa alinhados aos objetivos, indicadores e metas estabelecidas nos níveis superiores. Administrar com base nessa estrutura implica em saber o significado de cada indicador,

se é do tipo lagging, leading ou driver - pois a ação potencial subsequente varia conforme sua utilidade (id.ib.).

A montagem de scorecards para toda a organização possibilita a continuidade do trabalho de inter-relacionamento, onde se obtém inicialmente um diagrama de causa e efeito entre objetivos e indicadores das quatro perspectivas, sendo possível interrelacioná-los entre as diversas áreas da organização. O scorecard mostrará, por exemplo, como um operador de máquina pode contribuir com a consecução de determinada meta relacionada à redução dos tempos de entrega (KAPLAN & NORTON, 1997).

No que se refere às metas de desempenho, elas servem de estímulo aos administradores e são desenvolvidas para atingir resultados desejados, refletidos nas metas da perspectiva financeira corporativa (id.ib.).

Para que o processo funcione há a necessidade de uma estrutura mínima composta por pessoas conhecedoras da organização e especializadas em BSC, bem como de um sistema informatizado em que os dados dos indicadores sejam registrados e acumulados tanto de forma automatizada, através de importação de dados de outros sistemas, quanto através de responsabilização de pessoas pela coleta e registro de determinados indicadores (KAPLAN & NORTON, 2000).

A forma de comunicar todas essas informações é fator fundamental do sucesso do BSC. A organização precisa conhecer não só as diretrizes e a estratégia organizacional, mas também se está atingindo seus objetivos. Isto pode ser feito

através de cartazes anexados em painéis, intranet corporativa, revista da empresa e outros meios. Devem prover feedback e incentivo (PEREIRA, 2002).

Atrair a remuneração ao atingimento de metas de curto e de longo prazos é um importante fator de motivação, mas que deve ser estudado com cuidado, pois é natural haver um forte desejo e influência por parte dos administradores de antecipar a remuneração de um desempenho que só terá resultados efetivos no futuro (id.ib.).

O ambiente criado para a operação do BSC deve, ainda, promover a aprendizagem estratégica, através do mecanismo de feedback. O aprendizado estratégico é etapa final do processo de gestão do BSC e envolve a participação de todos da organização, conduzindo ao aprimoramento contínuo da própria estratégia e de sua implementação (KAPLAN & NORTON, 1997).

#### 2.5.4. ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Segundo Kaplan & Norton (1997), o processo de implantação do balanced scorecard é constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas:

##### **Etapas I - Arquitetura do Programa de Medição**

**a)** Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do scorecard;

**b)** Identificar, por meio de entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da organização, o que tornará visíveis suas limitações e oportunidades.



## **Etapas II - Definição dos Objetivos Estratégicos**

**a)** Enviar aos altos executivos daquela unidade material informativo sobre o BSC e seus objetivos e, depois, realizar a primeira série de entrevistas com eles, de 90 minutos cada uma. Esses contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo.

**b)** Sintetizar as entrevistas. O arquiteto e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos, que serão a base da primeira reunião com alta administração e já começarão antever as resistências às mudanças provocadas pelo scorecard.

**c)** Realizar o primeiro workshop com a alta administração da unidade de negócios em questão, abordando quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento. Os participantes devem selecionar, por votação, três ou quatro objetivos para alinhá-los a cada perspectiva.

## **Etapas III - Escolha um dos Indicadores Estratégicos**

**a)** Ainda no workshop, dividir os participantes em quatro subgrupos representantes das quatro perspectivas citadas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o scorecard e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las.

**b)** Realizar o segundo workshop envolvendo a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o scorecard elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. No final, deve ser elaborada uma

brochura que transmita as intenções e o conteúdo do scorecard a todos o funcionários da unidade de negócios em questão.

#### **Etapa IV - Elaboração do Plano de Implementação**

**a)** Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas e superação.

**b)** Realizar o terceiro workshop com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops.

**c)** Finalizar o plano de implementação, integrando o BSC ao sistema gerencial da organização preferencialmente no prazo de 60 dias.

Logo, segundo Prado (2002), alguns fatores devem ser assegurados na implantação do balanced scorecard:

**a)** Existência de objetivos estratégicos: implica na tradução da visão de futuro de forma clara, viabilizando sua comunicação;

**b)** Desdobramento de objetivos e metas estratégicas: implica na definição de metas táticas e operacionais vinculadas à metas de longo prazo;

**c)** Existência de Indicadores Chave de Desempenho: implica na definição de indicadores de causa e efeito associados a objetivos estratégicos;

**d)** Estabelecimento de metas ao longo do tempo: as metas estratégicas deverão ser "quebradas" ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico;

**e)** Planos de ação e projetos estratégicos: associados às metas dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance;

**f)** Comunicação: implica no desenvolvimento e implementação de mecanismos que assegurem a compreensão da estratégia entre diversos níveis organizacionais;

**g)** Monitoramento e Controle: implica no estabelecimento de um processo de análise e revisão contínua dos projetos, metas e objetivos estratégicos baseados nos desempenhos dos indicadores estabelecidos.

Além disso, alguns cuidados precisam ser tomados na implantação do balanced scorecard, como: uma política adequada de gestão do conhecimento; o treinamento dos envolvidos; as avaliações individuais, o clima e cultura organizacional, entre outros.

As pessoas envolvidas são a força motriz de qualquer iniciativa atuando como agentes incentivadores da mudança ou alvo da mesma. Dessa forma, iniciativas de gerenciamento da mudança, programas de incentivos, comunicação e disponibilização de informação, e treinamento são de fundamental importância para o bom desempenho do processo (AVERSON apud MAMEDE-HERNANDES, CRUZ & FALCÃO, 2000).

As avaliações individuais são importantes pois explicitam os objetivos de vida, na orientação relacionada a escolhas a serem feitas e decisões a serem tomadas, no

crescimento profissional e pessoal, no compartilhamento produtivo de valores, visões e missões pessoais, na organização do tempo e minimização do stress, na tendência à melhoria da qualidade de vida num contexto organizacional. Para que a finalidade de alcançar uma meta comum seja atingida as iniciativas individuais devem estar alinhadas às organizacionais e interdepartamentais (RODRIGUEZ, 2002).

Se considerarmos que no atual contexto de mudanças e da globalização o gerente atua como gerenciador de pessoas e da cultura organizacional, a possibilidade de conhecer e de intervir no clima organizacional significa para ele a oportunidade de construir e administrar relações convergentes para a viabilização dos objetivos organizacionais (LUZ, 1995).

Portanto, possuir tais informações permite à organização e aos líderes planejarem e desenvolverem relações de trabalho produtivas e pró-ativas com seus clientes internos, como condição básica para a satisfação dos clientes externos.

#### 2.5.5 BENEFÍCIOS ASSOCIADOS AO BALANCED SCORECARD

Para Kaplan & Norton (1997) os principais benefícios associados ao BSC são:

- a)** Monitoramento do desempenho global da organização;
- b)** Alta integração entre os diversos níveis organizacionais garantindo a eficiência e eficácia do negócio:
  - Alinhamento estratégico em toda a organização;

- Eliminação do subjetivismo associado à tomada de decisão;

**c)** Redução de investimento de tempo nas reuniões estratégicas resultando em taxas de retorno elevadas:

- Reuniões de cúpula mais focadas;
- Altos subsídios às discussões estratégicas da organização;

**d)** Estabelecimento de Planos de Ação alinhados com as diretrizes estratégicas da organização:

- Planos de ação alinhados entre si;
- Projetos pontuais sempre alinhados com programas de melhoria contínua;

**e)** Comunicação efetiva das prioridades de curto e longo prazos;

**f)** Visão integrada e holística do desempenho da organização (dimensões financeiras, mercadológicas, processuais e de aprendizagem e crescimento).

Ainda são poucos os casos de implementação do balanced scorecard no Brasil se comparados aos mercados europeu e norte americano. Verifica-se que em muitos casos a iniciativa não passa da definição do mapa estratégico (objetivos correlacionados, indicadores, metas, projetos). Um processo claro de monitoramento, controle e revisão da estratégia baseado no BSC muitas vezes não é estabelecido, o que compromete o sucesso da iniciativa e a conseqüente aquisição de benefícios (KAPLAN & NORTON, 2001) .

### 3. CONCLUSÃO

Este estudo teve como propósito principal a realização de uma análise crítica a respeito da utilização do balanced scorecard como sistema de mensuração do desempenho organizacional verificando se o modelo é uma ferramenta que agrega valor aos resultados da organização, onde fica a questão sobre o BSC: ele é a solução para os problemas de cunho estratégico das organizações?

Simplificando, o BSC, trata-se apenas, mediante o negócio e da construção de um mapa de estratégia supostamente vencedor, descobrir os números que traduzam a estratégia e a visão, estabelecer metas consistentes, investigar relações de causa-efeito para definir aspectos que sejam relevantes, produtos ou serviços que sejam rentáveis, despendar tempo necessário nestes produtos e serviços, avaliar tendências, gerenciar resultados sistematicamente.

Ou seja, mediante o que foi comentado, não se pode dizer que o BSC é a ferramenta salvadora da eficiência estratégica das empresas, e sim é um aprimoramento em relação aos métodos tradicionais de mensuração de desempenho e mostra-se uma ferramenta que agrega valor no gerenciamento contínuo e sistematizado da evolução dos resultados da organização, onde se passa a medir o quanto se custa aquele produto ou serviço, qual é o espaço e tempo necessários para que aquele produto seja lucrativo, se o fator mão-de-obra empregado está sendo bem utilizado ou se é utilizado demasiadamente. O BSC é uma ferramenta que deve ser utilizada em parceria com a administração da empresa, com o envolvimento de toda a organização. Deve ser implantada inicialmente no topo da empresa, para que haja um

alinhamento dos objetivos estratégicos, onde posteriormente estes objetivos sejam transformados em operacionais e sejam executados. Este processo de transmissão das missões e objetivos é de extrema importância para o sucesso do projeto. Para isto, a pessoa que está transmitindo à empresa ou ao departamento x ou y, deve conseguir de forma clara, expor qual é a missão da organização e qual é o real ganho que a empresa e os funcionários podem obter com esta implantação.

Com esta ferramenta, os gestores poderão estar alinhados com os objetivos traçados pela alta administração, poderão acompanhar a performance dos pontos indicados como principais para que haja um sucesso no departamento analisado. O ideal é que estes pontos sejam acompanhados de tempos em tempos, a serem determinados no plano de implantação do projeto, e que sejam destacados os pontos que atingirem os seus objetivos, os que não foram cumpridos e qual o plano de ação a ser feito para que os mesmos atinjam o objetivo traçado.

Porém, apesar de decadentes, os tradicionais métodos de avaliação de desempenho ainda são bastante utilizados, em virtude do baixo custo para elaboração e implementação, de facilidade e agilidade na obtenção de informações. As principais desvantagens, observadas nesses métodos, estão relacionadas à: subjetividade; ausência de uma cultura que valorize o planejamento individual de trabalho e de avaliação de resultados; forma inadequada pela qual os ocupantes de cargos gerenciais exercitam o papel de planejadores e de avaliadores do trabalho de seus subordinados; falta de comprometimento da liderança com o processo; aplicação de uma metodologia confusa, complexidade dos procedimentos e instrumentos de avaliação; e falta de alinhamento das estratégias individuais às organizacionais.

Atualmente o cenário é outro. Novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos. O aprendizado e o crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação.

Nesse cenário, uma das metodologias mais abrangente é o balanced scorecard, que permite conduzir a organização com base nos indicadores e fornece aos administradores um ferramental de apoio à decisão.

Nesta abordagem, deve ser gerado um conjunto de indicadores que extrapolam as formas tradicionais de avaliação das empresas. Além disso, é possível selecionar indicadores que apontem as tendências do desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições baseadas no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho futuro.

Apesar de relativamente nova, a abordagem do BSC vem sendo utilizada por grandes organizações no mundo e já tem despertado interesse também nas organizações de menor porte. O sucesso constatado da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua forte capacidade de estabelecer a correlação entre a visão de futuro da organização e as ações do dia-a-dia que, invariavelmente, impactam a visão e que uma vez gerenciadas podem somar resultados necessários à consecução da estratégia organizacional.

Acredita-se que as empresas optam por adotar o balanced scorecard por diversos motivos, como: esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia; focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais; desenvolver indicadores eficientes



para medição dos resultados alcançados nas unidades estratégicas de negócios e obter coordenação e sinergia entre as diversas unidades de negócios. Em geral, as organizações podem alcançar esses objetivos específicos com o desenvolvimento de um balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica.

Desta forma, sugere-se que as organizações devam antes e durante o processo de implantação, identificar as dificuldades a eles associadas e acionar mecanismos administrativos para minimizar seus efeitos. Adicionalmente, para que o sistema seja eficaz, é preciso que a ferramenta faça parte dos processos de planejamento estratégico e organização do trabalho diário. E ainda, para que haja sucesso na implantação, é preciso que a organização atinja os objetivos traçados, bem como alimente outros sistemas de administração, e que haja um constante comprometimento da alta direção da organização e de seus gerentes, e o uso adequado das informações geradas pela avaliação.

Considerando a escassez de estudos científicos sobre o balanced scorecard, recomenda-se a realização de novos trabalhos a respeito do tema. Pesquisadores poderiam se dedicar, por exemplo, à:

- a) Identificação de fatores inibidores e facilitadores à implementação de um modelo de mensuração do desempenho organizacional baseado no balanced scorecard;
- b) Identificação de novos indicadores do balanced scorecard que permitam realizar a mensuração eficiente nos resultados das organizações;

c) Realização de análises comparativas entre as empresas que implementaram o balanced scorecard e aquelas que utilizam métodos tradicionais de mensuração de desempenho; e

d) Investigação acerca da implementação dessa ferramenta em empresas brasileiras.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

1. **DRUCKER, Peter.** 9 Dos Mais Importantes Empresários e Executivos Brasileiros Entrevistaram Peter Drucker. **EXAME, São Paulo, nº 24, novembro de 2001.**
2. **KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.** A Estratégia em Ação: balanced scorecard. **Rio de Janeiro: Campus, 1997.**
3. **KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.** A Revolução analisada dez anos depois. **HSM MANAGEMENT, Julho/ agosto 2001.**
4. **KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.** Medindo o Desempenho Empresarial. **Rio de Janeiro: Campus, 2000.**
5. **KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.** Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. **Rio de Janeiro: Campus, 2000.**
6. **MAIA, WLADIMIR & PEIXOTO, LUCIANA.** Balanced Business Scorecard - Ferramenta Estratégica para Medição e Melhoria do Desempenho Empresarial, *paper*: **COPPE-UFRJ, 1996.**
7. **MONIZ, L B.** Balanced Scorecard <http://www.computerworld.iol.pt>, 10/12/2001.
8. **MOTTA, Paulo Roberto.** Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. **2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.**

9. **MOTTA, Fernando Prestes.** Teoria Geral da Administração: uma introdução. **São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.**
10. **NETO, Shigunov Alexandre.** Avaliação de Desempenho: propostas que exigem uma nova postura dos administradores. **Rio de Janeiro: Book Express, 2000.**
11. **NISEMBAUM, Hugo.** A competência essencial. **São Paulo: Ed. Infinito, 2000.**
12. **NORTON, D. P.** *Beware: The Unbalanced Scorecard; Balanced Scorecard Report; HBS, March-April 2000.*
13. **MARTINS, Gilberto de Andrade.** Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2 ed. **São Paulo: Atlas, 2000.**
14. **PEREIRA, Marco Antonio.** Balanced Scorecard. <http://www.perspectivas.com.br>, 15/02/2002.
15. **PRADO, L. J.** O Administrador e o Nevoeiro no Caminho da Decisão. <http://www.economist.na-web.net>, 10/12/2001.
16. **PRADO, L. J.** Como enfocar a empresa estrategicamente. <http://www.lauoprado.tripod.com/enzine>, 25/01/2002.
17. **PRAHALAD, C. K. & HAMMEL, Gary.** A Competência Essencial da Corporação. In: **MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. (Orgs).** Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva. **Rio de Janeiro: Campus, 1998.**
18. **RODRIGUEZ, MARTIUS & FERRANTE, AGUSTIN.** Tecnologia de

**Informação e Mudanças Organizacionais. Rio de Janeiro, IBPI-PRESS/COPPE-UFRJ, 1995.**

19. **RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, Martius V.** A competência do Personal Balanced Scorecard. <http://www.rh.com.br>, 02/05/02.
20. **SCHWARZ, Fanny.** Management Scorecard: Alinhando Indicadores de Desempenho à Estratégia Empresarial. <http://www.symnetics.com.br>, 20/02/2002.
21. **SVEIBY, KARL ERIK.** A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
22. **SOLUTIONS, RENAISSANCE.** *Translating Strategy Into Action*; Renaissance Solutions, Inc, 1997.
23. **TACHIZAWA, Takeshy & MENDES, Gildásio.** Como fazer monografia na prática. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
24. **VERGARA, Sylvia C.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998.